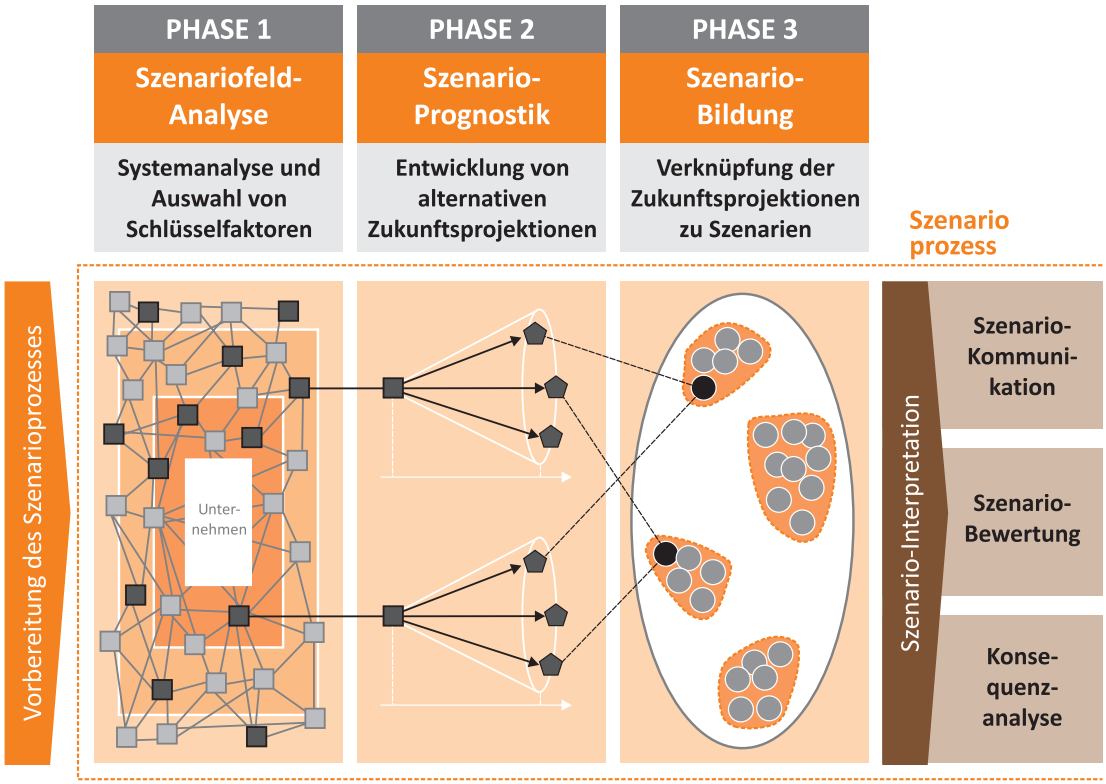
ScMI
Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Mit Szenarien Umfeldveränderungen antizipieren



Mit Szenarien Umfeldveränderungen antizipieren

Zukünfte systematisch vorausdenken und interpretieren

Unternehmen und Organisationen stehen heute vor drei Herausforderungen: (1) Der offensichtlichen Ungewissheit müssen sie dadurch begegnen, dass sie im Sinne eines zukunftsoffenen Denkens mehrere »Zukünfte« vorausdenken. (2) Die zunehmende Komplexität verlangt nach einer ganzheitlichen und vernetzten Betrachtung von Märkten, Branchen, Technologien und Umfeldern. (3) Mit dem strukturell sich wandelnden Wettbewerb kommt es darauf an, zukünftige Möglichkeiten und Risiken frühzeitig in seine Entscheidungsprozesse einzubinden, also strategisch zu denken.

Werden auf Basis des vernetzten Denkens mehrere alternative Zukunftsentwicklungen aufgezeigt, so sprechen wir von Szenarien. Sie beschreiben, wie sich ein Themen- oder Szenariofeld zukünftig entwickeln könnte. Entwickelt werden solche Szenarien in drei Phasen:

Auswahl von Schlüsselfaktoren (Phase 1): Zunächst wird das betrachtete Szenariofeld systematisch gegliedert und durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Basierend auf einer Bewertung der wechselseitigen Vernetzung dieser Faktoren werden etwa 15-20 Schlüsselfaktoren ermittelt, die die zukünftige Entwicklung des Szenariofeldes darstellen.

Entwicklung von Zukunftsprojektionen (Phase 2): Nunmehr werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen – sogenannte Zukunftsprojektionen – entwickelt und ausformuliert. Die Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

Verknüpfung der Projektionen zu Szenarien (Phase 3): Szenarien sind »Denk-Werkzeuge«, die mögliche Zukunftsverläufe aufzeigen. Daher müssen die einzelnen Szenarien möglichst widerspruchsfrei sein. Gleichzeitig sollen sich die verschiedenen Szenarien möglichst stark voneinander unterscheiden. Als Ergebnis der Szenariobildung ergeben sich alternative Zukunftsbilder, die den Möglichkeitsraum weitgehend abdecken. Sie werden häufig in einer »Zukunfts-Landkarte« visualisiert.

Diesen drei Phasen der Szenario-Entwicklung schließt sich die Szenario-Interpretation an, die aus unterschiedlichen Komponenten und Teilphasen besteht:

- **Szenario-Aufbereitung und Szenario-Kommunikation:** Die inhaltlich korrekt skizzierten Szenarien werden nun in einer für die späteren Zielgruppen geeigneten Form kommunizierbar gemacht, wobei bei Bedarf eine inhaltliche Aufbereitung vorgeschaltet wird – beispielsweise durch Kombination mehrerer Szenarien oder durch deren Quantifizierung.
- **Szenario-Bewertung:** Hier erfolgt eine Bewertung der Szenarien hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft. Dazu gehört auch eine Visualisierung möglicher zeitlicher Abfolgen der Szenarien in Form von Entwicklungspfaden.
- **Konsequenzanalyse:** Hier erfolgt der Transfer vom Szenariofeld (=Umfeld) zurück zum eigenen Unternehmen oder der eigenen Organisation. Die Konsequenzanalyse beinhaltet vor allem die Ableitung von Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen.

AGRAVIS Raiffeisen AG

Die Zukunft des Agribusiness in Deutschland

Die AGRAVIS Raiffeisen AG ist ein modernes Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen mit über 5,4 Mrd. Euro Umsatz. Da sich in den übergreifenden Marktumfeldern des Agrarhandels Veränderungen abzeichneten, die über die Strategieprozesse der einzelnen Gesellschaften hinausgingen, wurden in einem bereichsübergreifenden Team sechs Szenarien zur Zukunft des Agribusiness in Deutschland erarbeitet und bewertet. Die Kommunikation der Szenarien erfolgte durch Vorstellung und Diskussion im Führungskreis sowie durch die Erstellung eines Szenarioberichts.

EHI Retail Institute

Szenarien für die Zukunft der Kommunikation des Handels

Sieben Jahre nach Abschluss eines ersten entsprechenden Szenarioprozesses haben sich zahlreiche Veränderungen innerhalb des Themenfeldes Handelsmarketing ergeben. Viele dieser Veränderungen waren als mögliche Entwicklungen vorausgedacht worden. Gleichzeitig haben andere Themen an Relevanz gewonnen, die innerhalb der Szenarien noch nicht adäquat berücksichtigt wurden. Vor diesem Hintergrund wurde eine Weiterentwicklung der Zukunftsbilder vorgenommen. Dabei wurden neue Themen ergänzt und der inhaltliche Fokus stärker auf die Kommunikation zwischen Handel und Konsument gesetzt. Die aktualisierten Szenarien wurden im jährlichen Marketingforum diskutiert und eine Standortbestimmung auf der Grundlage einer breit aufgestellten GfK-Befragung durchgeführt.

Erzbistum Paderborn

Das zukünftige Umfeld der Kirche im Erzbistum Paderborn

Wenn sich Gesellschaft wandelt, verändern sich auch die Anforderungen an die Kirche. Daher hat das Erzbistum Paderborn einen breit angelegten Diskussionsprozess angestoßen, um dem notwendigen Wandel eine Richtung zu geben. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht das »Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn«. Einen Baustein darin ist die Auseinandersetzung mit dem Umfeld der Kirche, insbesondere der Gesellschaft. Deren zukünftige Entwicklung ist vor dem Hintergrund einer hohen Dynamik und Vielfalt relevanter Themen nur schwer prognostizierbar. Daher wurden in einer heterogenen Arbeitsgruppe denkbare Szenarien für das zukünftige Umfeld der Kirche im Erzbistum Paderborn entwickelt. Die medial aufbereiteten Ergebnisse wurden auf dem diözesanen Forum diskutiert und bilden seit dem einen wesentlichen Baustein des »Zukunftsbildes« und eine Basis zur Ableitung konkreter Projekte.

FRONTEX – Europäische Agentur für die Grenz- und Küstenwache, Warschau/Polen

Die Zukunft des Grenzschutzes in Europa

Die Europäische Agentur für die Grenz- und Küstenwache (Frontex) ist in Zusammenarbeit mit den EU-Mitgliedstaaten zuständig für die Kontrolle der EU-Außengrenzen. Um Veränderungen im Umfeld frühzeitig zu erkennen wurde ein Szenarioprozess durchgeführt, an dem neben Vertretern verschiedener Frontex-Bereiche auch Delegierte aus mehreren EU-Mitgliedsstaaten (Finnland, Deutschland, Griechenland, Niederlande) sowie von anderen Organisationen wie Europol, EASO, FRA, der EU-Kommission, EEAS, EU INTCEN, UNHCR und auch der Migrations-Division der OECD beteiligt waren. Die sieben Szenarien wurden anschließend bewertet und strategisch interpretiert.

Generali Versicherungen

Szenariostudie »Zusammen leben 2030«

Generali Versicherungen zählt mit über 6 Milliarden Euro Beitragseinnahmen und rund 40 Mrd. Euro Kapitalanlagen zu den größten Erstversicherern am deutschen Markt. Im Rahmen eines übergreifenden Projektes sollten Themen identifiziert werden, die das Zusammenleben im Jahr 2030 beschreiben und insofern für Generali eine entsprechende Langzeitwirkung haben. Dabei wurden in einer Szenariostudie sieben alternative Zukunftsbilder erarbeitet, die sich insbesondere anhand von Größen wie Lebenszeitkonzepten und Werten, Bildung, Wohlstand und sozialer Sicherheit sowie räumlicher Bindung unterscheiden. Diese Szenarien wurden gemeinsam mit der Strategieberatung Kamm und Kocks GmbH beschrieben und in einem Studienbericht für die interne Mitarbeiter-Kommunikation aufbereitet.

KErn – Kompetenzzentrum für Ernährung

Die Zukunft der Ernährungswirtschaft. Wie essen wir 2030?

Das Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) bündelt das Wissen rund um Ernährung in Bayern. Dazu konzipiert Fachveranstaltungen sowie Modellprojekte und unterstützt die bayerische Ernährungswirtschaft. In Vorbereitung der »Zukunftstage Lebensmittel« wurden von einem 17-köpfigen Expertengremium Szenarien zur Zukunft der Ernährungswirtschaft erarbeitet. Diese Szenarien wurden bewertet, interpretiert und auf dem Kongress weiter bearbeitet. Nun sind sie ein wertvolles Werkzeug für das Risiko- und Erfolgsmanagement der bayerischen Ernährungswirtschaft.

LVM Versicherung

Sicher leben 2030 – Das zukünftige Marktumfeld der Versicherungswirtschaft

Die LVM Versicherung gehört mit über 3,6 Milliarden Euro Beitragseinnahmen sowie Kapitalanlagen von über 19,5 Milliarden Euro zu den 20 führenden Erstversicherungsgruppen in Deutschland. Die Unternehmensgruppe hat ein Produktangebot für Privat- und Gewerbekunden und bietet über die LVM-eigene Bank, die Augsburger Aktienbank AG, und die LVM-Kooperationspartner hkk Krankenkasse, Wüstenrot Bausparkasse AG und Federated Investors Inc. weitere Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukte an. In einer Pilotphase wurden von einem Expertenteam erste Szenarien zum zukünftigen Marktumfeld der Versicherungswirtschaft erarbeitet und bewertet. Anschließend wurden diese Szenarien in einem erweiterten Strategiekreis unter Beteiligung des LVM-Vorstandes überprüft, weiterentwickelt und hinsichtlich der strategischen Konsequenzen für den LVM-Konzern interpretiert.

REWE-Group

Das zukünftige Zusammenspiel von Online und Offline im Lebensmitteleinzelhandel

Die REWE Group ist eine international tätige Unternehmensgruppe mit Sitz in Köln. Zu den Vertriebslinien gehören beispielsweise Billa, Penny, Rewe und Toom sowie DER Touristik Deutschland und ITS Reisen. In einem Szenarioprozess wurden neun Szenarien zum zukünftigen Zusammenspiel von Online und Offline im Lebensmitteleinzelhandel erarbeitet. Um diese Zukunftsbilder einem breiteren Kreis von Entscheidern und Strategen aus allen Geschäftseinheiten zu verdeutlichen, wurden die einzelnen Szenarien durch kompakte Illustrationen unterstützt.

RWE Innogy, Swindon/Großbritannien

Szenarien für den Energiemarkt Großbritanniens

RWE Innogy (heute npower) mit Sitz in Swindon ist eines der führenden integrierten Energieunternehmen Großbritanniens. Ein Element bei der Entwicklung einer Langfrist-Strategie der Energieerzeugung war die Erarbeitung von alternativen Szenarien für den Energiemarkt Großbritanniens im Jahr 2025. Diese Szenarien beinhalteten Aspekte wie grundlegende Bedarf an Energie, die Wertkette innerhalb der Energiebranche, die Bedeutung von Atomkraftwerken, den Einfluss alternativer Energiequellen (Kraft-Wärme-Kopplung, regenerative Energien), die allgemeine Branchenentwicklung sowie das globale Umfeld. Die sieben Szenarien, die innerhalb von drei Workshops entwickelt worden sind, führten zu strategischen Konsequenzen und werden als Randbedingungen für ein quantitatives Marktmodell eingesetzt.

Nassauische Sparkasse / Sparkasse Bremen:

Zukünftige Entwicklungen des Marktumfeldes der deutschen Sparkassen

Die Nassauische Sparkasse ist mit ca. 2.650 Mitarbeitern in über 160 Filialen und einer Bilanzsumme von ca. 16,7 Mrd. Euro die viertgrößte Sparkasse in Deutschland und die größte öffentlich-rechtliche Sparkasse in Hessen und Rheinland-Pfalz. Die Sparkasse Bremen AG rangiert mit einer Bilanzsumme von knapp 10,2 Milliarden EURO und ca. 1.850 Mitarbeitern an achter Stelle der insgesamt 477 deutschen Sparkassen. Um die vielfältigen Unsicherheiten im Sparkassen-Umfeld systematisch zu erfassen und in den eigenen Planungsprozess zu integrieren, wurde gemeinsam mit weiteren Partnern eine Szenario-Konferenz™ durchgeführt. Mit Hilfe der dabei entwickelten Szenarien wurden fokussierte und zukunftsrobuste Handlungsoptionen identifiziert.

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570, Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de,
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr. Alexander Fink, November 2019

Bildquellen:
Titelseite: Christopher Boswell 2014

Ansprechpartner

Hanna Jürgensmeier
Telefon: +49 (5251) 150-581
Email: juergensmeier@scmi.de

Sarah Ohse
Telefon: +49 (5251) 150-585
Email: ohse@scmi.de